

Making the railway system  
work better for society.

## Příručka

### *Rámec pro řízení kompetencí pro orgány*

	<i>Vyhotovil</i>	<i>Ověřil</i>	<i>Schválil</i>
<i>Jméno</i>	J. YEO	M. SCHITTEKATTE	C. CARR
<i>Funkce</i>	vedoucí odpovědná za projekt	projektový manažer	vedoucí oddělení
<i>Datum</i>	29/06/2018	29/06/2018	29/06/2018
<i>Podpis</i>			

#### *Historie dokumentu*

<i>Verze</i>	<i>Datum</i>	<i>Poznámky</i>
1.0	29/06/2018	Konečná verze k zveřejnění

*Tento dokument není právně závazným předpisem Evropské agentury pro železnice. Nejsou jím dotčeny rozhodovací procesy stanovené příslušnými právními předpisy EU. Závazný výklad právních předpisů EU je výlučně v kompetenci Soudního dvora Evropské unie.*

---

V případě rozdílů mezi přeloženou a anglickou verzí má přednost anglická verze.

## 1. Úvod

V zájmu zajištění účinného posuzování bezpečnosti národními bezpečnostními orgány (NSA) a v případě potřeby Agenturou Evropské unie pro železnice (dále též „agentura“), a aby se mezi NSA a agenturou posílila vzájemná důvěra, musí NSA a agentura zajistit, aby zaměstnanci podílející se na posuzování bezpečnosti, měli potřebné kompetence.

Po udělení jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo schválení (typu) vozidel dohlíží NSA na to, aby to, co žadatel o jednotné osvědčení o bezpečnosti nebo osvědčení o bezpečnosti provozovatele dráhy předložil jako svůj systém zajišťování bezpečnosti (SMS), bylo skutečně vykonáváno a i nadále splňovalo zákonné povinnosti. Za tímto účelem musí NSA též zajistit, aby zaměstnanci podílející se na dohledu měli potřebné kompetence.

Definice:

- **Posuzováním bezpečnosti** se rozumí činnosti, které vykonává orgán pověřený úkolem posoudit, zda systém zajišťování bezpečnosti železničního podniku nebo provozovatele infrastruktury splňuje zákonné povinnosti, zkontrolovat úplnost, konzistentnost, relevantnost a přiměřenost spisu žádosti, aby se ujistil, že železniční podnik nebo provozovatel infrastruktury je schopen zajistit bezpečnost provozu. Na základě závěrů dokončeného posouzení bezpečnosti rozhodne orgán ve věci jednotného osvědčení o bezpečnosti nebo bezpečnostního schválení.  
**Dohledem** se rozumí činnosti, které vykonává vnitrostátní bezpečnostní orgán po vydání jednotných osvědčení o bezpečnosti nebo bezpečnostního schválení s cílem zkontrolovat, zda systém zajišťování bezpečnosti železničního podniku nebo provozovatelů infrastruktury působících v jejich členském státě trvale splňuje zákonné povinnosti.

### 1.1 Účel příručky

Tento dokument poskytuje pokyny osobám, které vykonávají činnosti v oblasti posuzování bezpečnosti a dohledu, o tom, jak mají vytvořit, zavést a udržovat systém řízení kompetencí (CSM) s cílem řídit a rozvíjet způsobilost jejich zaměstnanců.

Jeho cílem je též určit harmonizované požadavky na kompetence, které NSA potřebují k tomu, aby měly dostatek způsobilých zaměstnanců k vykonávání činností v oblasti posuzování bezpečnosti a dohledu, a mohly náležitě monitorovat stav bezpečnosti odvětví v celé EU.

### 1.2 Komu je určena tato příručka?

Tato příručka je určena především NSA a agentuře, je však volně dostupná i dalším agenturám a organizacím z tohoto odvětví, aby věděly, co se očekává, pokud jde o požadavky na kompetence zaměstnanců vykonávajících podobné úkoly.

### 1.3 Rozsah působnosti

Systém řízení kompetencí organizace musí pomocí procesů (jako je odborná příprava, mentorování, učení se od jiného zaměstnance, odborná příprava na pracovišti) zajistit, aby zaměstnanci zapojení do posuzování bezpečnosti a dohledu prokázali příslušnou úroveň způsobilosti k plnění jejich úkolů.

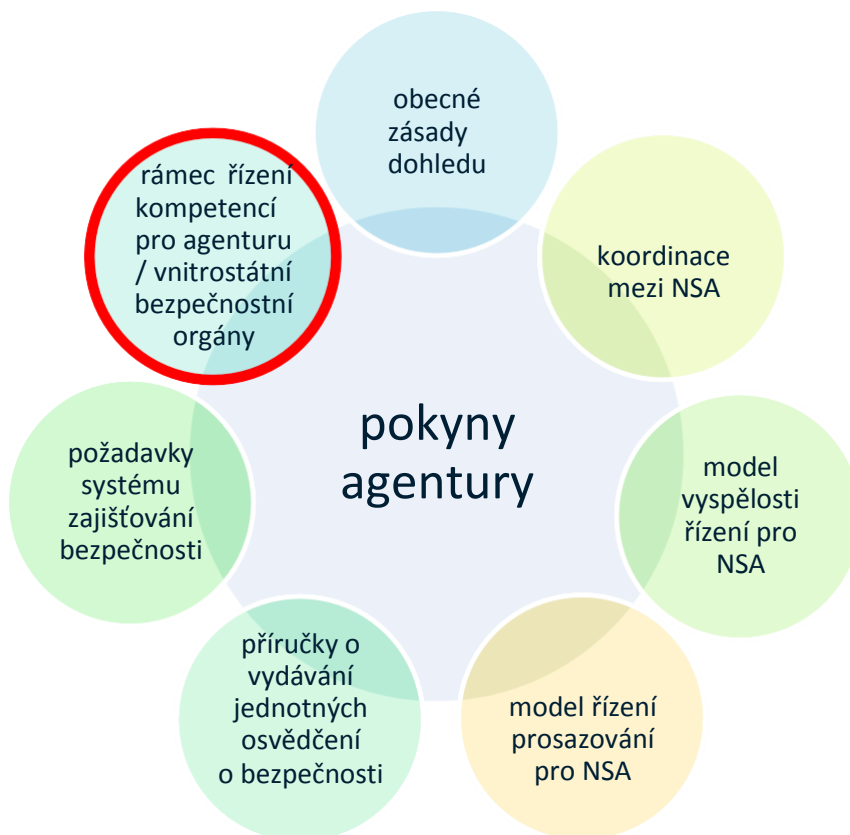
Požadavky na kompetence uvedené v tomto dokumentu byly vypracovány proto, aby NSA získaly jasnou představu o znalostech, dovednostech a chování, které budou muset prokázat zaměstnanci, kteří vykonávají činnosti v oblasti posuzování bezpečnosti a dohledu. Požadavky vychází z článku 13 prováděcího aktu o stanovení praktických mechanismů pro vydávání jednotných osvědčení o bezpečnosti a článku 6 společných

V případě rozdílu mezi přeloženou a anglickou verzí má přednost anglická verze.

bezpečnostních metod pro dohled. Navrhované kompetence nejsou požadavky pro výběr zaměstnanců, kteří vykonávají činnosti v oblasti posuzování bezpečnosti a dohledu. Vydávající orgán nese odpovědnost za příslušné procesy v oblasti řízení lidských zdrojů (výběr, odborná příprava atd.), které se používají k zajištění toho, aby organizace měla k vykonávání výše uvedených činností požadovanou úroveň způsobilosti.

## 1.4 Struktura pokynů

Tento dokument tvoří součást souboru pokynů agentury, které mají pomoci železničním podnikům, provozovatelům infrastruktury, NSA a agentuře při plnění jejich rolí a výkonu jejich úloh v souladu se Směrnicí (EU) 2016/798.



Obrázek 1: Soubor pokynů agentury

## Obsah

1	Úvod .....	2
1.1	Účel příručky.....	2
1.2	Komu je určena tato příručka? .....	2
1.3	Rozsah působnosti.....	2
1.4	Struktura pokynů.....	4
2	CYKLUS SYSTÉMU ŘÍZENÍ KOMPETENCÍ.....	6
2.1	Obecná ustanovení.....	6
2.2	Kroky k vytvoření CMS .....	7
2.2.1	Stanovení požadavků na CMS.....	7
2.2.2	Návrh CMS .....	7
2.2.3	Zavedení CMS.....	8
2.2.4	Udržování a rozvoj způsobilosti .....	9
2.2.5	Ověření, audit a přezkum CMS .....	9
3	RÁMEC KOMPETENCÍ .....	10
3.1	Komplexní kompetence pro posuzování bezpečnosti.....	11
3.2	Navržený rámec kompetencí pro účely dohledu .....	14

## 2 CYKLUS SYSTÉMU ŘÍZENÍ KOMPETENCÍ

### 2.1 Obecná ustanovení

Vytvoření rámce kompetencí je účinnou metodou posuzování, udržování a monitorování znalostí, dovedností a charakteristik osob v organizaci. Tento rámec umožňuje hodnotit současné úrovně způsobilosti s cílem zajistit, aby zaměstnanci měli odborné znalosti potřebné k plnění jejich úkolů. Pomáhá též vedoucím pracovníkům přijímat informovaná rozhodnutí o strategiích nábory nebo outsourcingu, vzdělávání a rozvoje, udržení zaměstnanců a strategií pro obsazení pracovních pozic.

#### Způsobilost versus kompetence – jaký je mezi nimi rozdíl?

Ačkoli odborníci na lidské zdroje výrazy „způsobilost“ a „kompetence“ často zaměňují, pro účely tohoto dokumentu se použijí tyto definice.

- **Způsobilost** se rozumí naučená schopnost přiměřeně vykonávat úkol, povinnost či roli; být schopen jednat způsobile v daných souvislostech při plnění úkolu, povinnosti či role. Způsobilost je získána procesem učení praxí, při níž se znalosti, dovednosti, osobní hodnoty a postoje integrují a spojují se do konkrétního úkolu, povinnosti či role. Způsobilost v tomto dokumentu znamená schopnost nést odpovědnost a vykonávat činnosti pravidelně a na uznané úrovni.
- **Kompetenci** se rozumí jakýkoli charakteristický znak osoby spojený s touto schopností nebo k ní přispívající, bez ohledu na to, zda jde o schopnost, vlastnost, hodnotu, znalost, dovednost či postoj. Má-li osoba takovou kompetenci, neznamená to, že je způsobilá. Aby se tyto kvality sloučily do způsobilosti plnit úkol, povinnost či roli očekávaným způsobem, je nutná určitá forma učení. Jinými slovy, kompetence je kombinací znalostí, dovedností, postojů, hodnot a chování, které vedou k úspěšné výkonnosti v práci a které lze získat činností, učením nebo absolvováním odborné přípravy a koučinku.

Vztah mezi způsobilostí a kompetencemi je ten, že způsobilost je uplatňováním kompetencí, které jsou posuzovány v souvislosti s určitou normou nebo souborem norem, přičemž lidé prokazují způsobilost uplatňováním svých kompetencí v pracovním prostředí.

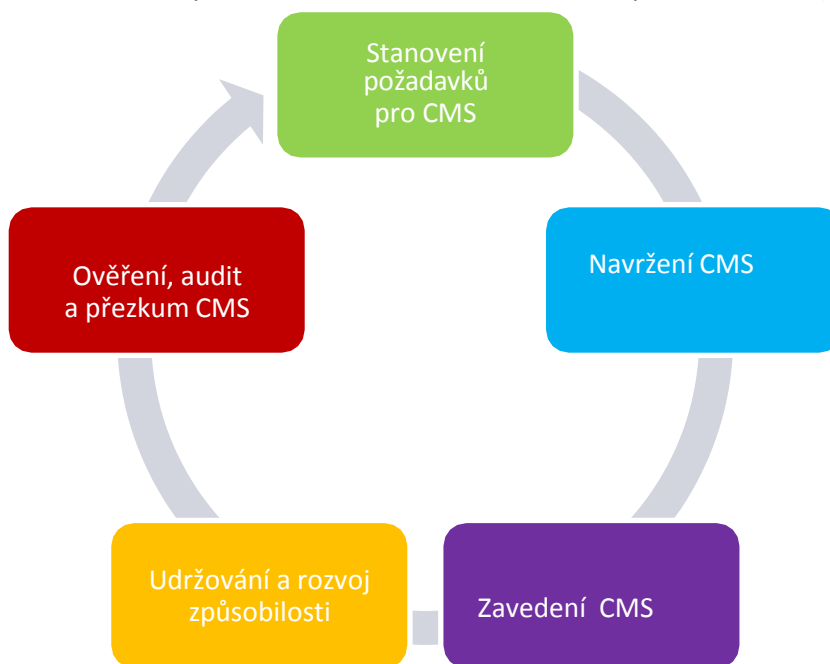
Shrnutí:

	<i>Způsobilost (kompetence)</i>	<i>Kompetence (kompetentnost)</i>
<i>Zaměření</i>	Úloha	Osoba
<i>Definice</i>	Naučená schopnost přiměřeně vykonávat úkol, povinnost či roli; být schopen jednat způsobile v daných souvislostech při plnění úkolu, povinnosti či role. Způsobilost je získána procesem učení praxí, při níž se znalosti, dovednosti, osobní hodnoty a postoje integrují a spojují se do konkrétního úkolu, povinnosti či role. Způsobilost v tomto dokumentu znamená schopnost plnit povinnosti a vykonávat činnosti, a to pravidelně a na uznané úrovni.	Jakýkoli charakteristický znak osoby spojený s touto schopností nebo k ní přispívající, bez ohledu na to, zda jde o schopnost, vlastnost, hodnotu, znalost, dovednosti či postoj. Má-li osoba takovou kompetenci, neznamená to, že je způsobilá. Aby se tyto kvality sloučily do způsobilosti plnit úkol, povinnost či roli očekávaným způsobem, je nutná určitá forma učení. Jinými slovy, kompetence jsou kombinací znalostí, dovedností, postojů, hodnot a chování, které vedou k úspěšné výkonnosti v práci a které lze získat činností, učením, odbornou přípravou a koučinkem.

V případě rozdílů mezi přeloženou a anglickou verzí má přednost anglická verze.

<b>Časové hledisko</b>	Nyní – způsobilost je o dosaženém výsledku a je zaměřena na minulost. Prohlášení o způsobilosti je prohlášení o tom, jak je na tom osoba nyní, nikoli jak by na tom mohla být v budoucnu.	Budoucnost – kompetence se týkají potenciálu osoby rozvíjet se a mohou se použít ve vztahu k budoucnosti, k předpovídání toho, čeho by daná osoba měla být schopna dosáhnout.
------------------------	---	---

Pro účely této příručky a evropského regulačního rámce je „systém řízení kompetencí“ zaveden s cílem, aby všichni zaměstnanci odpovídající za posuzování bezpečnosti a dohled byli způsobilí vykonávat své úkoly a aby dovednosti a znalosti zaměstnanců byly za všech okolností udržovány. Stejně jako většina systémů řízení obsahuje i tento systém navrhování, plánování, zavedení, monitorování a přezkum kroků (viz obrázek 2).



Obrázek 2: Cyklus systému řízení kompetencí

## 2.2 Kroky k vytvoření systému řízení kompetencí

### 2.2.1. Stanovení požadavků pro CMS

Před navržením CMS je nutné stanovit účel pro jeho vytvoření. Rámce kompetencí jsou zapotřebí ke specifickým účelům. V tomto případě má být zajištěna způsobilost zaměstnanců vykonávajících posuzování bezpečnosti a dohled. Tito zaměstnanci mají být pravidelně kontrolováni, aby bylo zajištěno, že si udržují požadovanou úroveň. Váš záměr toho, jak plánujete využívat CMS, bude mít vliv na to, koho zapojíte do jeho přípravy a jak stanovíte jeho oblast působnosti. Vytvoření CMS může vyžadovat značné úsilí, a proto je třeba přidělit na tento úkol potřebné zdroje.

### 2.2.2 Navržení CMS

Zapojte osoby vykonávající tuto práci – rámce by neměli vytvářet výhradně pracovníci oddělení lidských zdrojů, kteří nevědí vždycky, co které pracovní místo ve skutečnosti v praxi obnáší, i když mohou mít přístup

k náplni práce. Navržení rámce CMS by se ani nemělo zcela nechat na vedoucích pracovnících, kteří nevědí vždycky přesně, co jejich jednotlivý zaměstnanec dělá každý den. Aby byla role pochopena úplně, je nutné jít ke zdroji – osobě, která danou práci vykonává – a současně získat celou škálu dalších vstupních informací, díky nimž je člověk na tomto pracovním místě úspěšný. Tím se též zajistí, aby byl rámec skutečně používán tak, jak je potřeba. Je rovněž důležité, aby byl relevantní pro lidi, kteří ho budou používat, a aby za něj převzali odpovědnost. Pokud do rámce zahrnete irelevantní kompetence, lidé budou mít pravděpodobně problém najít si obecně k rámci cestu.

Shromážděte informace od zaměstnanců pomocí série workshopů (pracovních skupin), osobních rozhovorů a dotazníků, abyste pochopili požadované kompetence k úspěšné výkonnosti v celé organizaci, na různých úrovních organizace a v konkrétních funkčních skupinách. Do navrhování rámce zapojte přímé nadřízené dotčených zaměstnanců a zaměstnance tak, že zřídíte pracovní skupinu pro navržení CMS. Sdělte cíle této činnosti zaměstnancům. Nejkomplexnější a nejpřesnější výsledky poskytne analýza pracovního místa, která zahrnuje řadu metod a aspektů. Čím lépe budou údaje shromažďovány, tím přesnější bude rámec.

### 2.2.3 Zavedení CMS

#### a) Vytvořte profily kompetencí pro každé pracovní místo / pozici / roli

Profil kompetencí je souhrn kompetencí, které by měla mít osoba vykonávající danou roli spolu se stanovenou úrovní způsobilosti, na které by se každá kompetence měla vykonávat, aby osoba vykonávající danou roli byla způsobilá. Profil kompetencí pracovního místa lze používat v celé organizaci, aby bylo možné poskytnout jasnou a jednotnou definici požadavků na daného zaměstnance. Některé organizace ho mohou používat k vymezení základních úrovní způsobilosti vyžadovaných od jednotlivců, kteří vykonávají konkrétní úkoly, aby organizace splnila regulační požadavky.

#### b) Vybírejte a přijímejte zaměstnance, přičemž je posuzujte na základě zavedených profilů způsobilosti

Stanovené kompetence, které osoba potřebuje, aby byla na dané pozici úspěšná, by měly být uvedeny v oznámení o volném pracovním místě. Součástí výběrového řízení může být pohovor na základě kompetencí, který zhodnotí způsobilost chování uchazeče k vykonávání konkrétní role. Pohovor by měl být zaměřený na to, jak daná osoba prokázala tuto kompetenci v minulosti. Každá otázka je zaměřena na získání důkazů o chování pro konkrétní kompetenci a od uchazeče se vyžaduje, aby poskytl konkrétní příklady ze své předchozí praxe, kdy dané chování prokázal.

#### c) Vytvořte nástroje k zabezpečení kompetencí (např. hodnocení pracovního výkonu)

Za účelem posouzení toho, zda zaměstnanci mají vhodnou úroveň požadovaných kompetencí, musí být zaveden systém hodnocení/hodnotící systém. Je potřeba poznamenat, že hodnocení pracovního výkonu (obvykle prováděného jednou ročně) a hodnocení způsobilosti má různé výsledky, ačkoli je často využit stejný proces řízení lidských zdrojů (v závislosti na hodnocené způsobilosti). Hodnocení pracovního výkonu se často provádí v kontextu systému řízení výkonnosti, v němž je dobrá výkonnost oceněna například odměnou a špatná výkonnost je předmětem nápravných opatření či v extrémních případech sankcí. Hodnocení způsobilosti se provádí s cílem zajistit, aby zaměstnanec byl způsobilý k vykonávání úkolu podle předem stanovených norem. Je-li zaměstnanec z jakéhokoli důvodu vyhodnocen jako nezpůsobilý, bude zahájen program odborné přípravy/koučinku /mentorování, po němž bude následovat další hodnocení, aby se zajistilo, že zaměstnanec dosáhl požadované úrovně způsobilosti. Pokud zaměstnanec není schopen svou způsobilost prokázat, nesmí daný úkol již vykonávat a uplatní se procesy řízení lidských zdrojů v rámci systému řízení výkonnosti.



d) Udržujte, rozvíjejte a posuzujte zaměstnance na základě zavedených profilů způsobilosti

Po zavedení úrovní způsobilosti je potřeba zavést programy odborné přípravy, aby se zajistilo, že zaměstnanci mají požadované úrovně způsobilosti. Systém řízení by měl být schopen ověřit, zda po absolvování odborné přípravy mohou zaměstnanci prokázat danou kompetenci.

#### 2.2.4 Udržování a rozvoj způsobilosti

a) Sledujte a opětovně posuzujte výkon zaměstnanců

Způsobilost zaměstnance vykonávajícího posuzování bezpečnosti nebo dohled je udržována pomocí strukturovaného procesu sledování výkonnosti a opětovného posouzení způsobilosti osobami odpovědnými za řízení procesu. Za to by mohli nést odpovědnost přímí nadřízení nebo externí/interní orgán pro kontrolu způsobilosti. Pokud jsou zaměstnanci přijímáni na vstupní úrovni, zúčastní se programu odborné přípravy, aby bylo zajištěno, že dosáhnou požadované úrovně způsobilosti. Následně se bude jejich způsobilost udržovat řízením jejich výkonnosti prostřednictvím pravidelného monitorování.

b) Aktualizujte způsobilost jednotlivců

Způsobilost zaměstnanců je potřeba aktualizovat z důvodu změn právních předpisů, technologie atd. V případě organizace mohou být kompetence začleněny do činností v oblasti vzdělávání a rozvoje tak, aby zaměstnanci aktivně rozvíjeli ty kompetence, o nichž je známo, že jsou pro úspěch organizace zásadní. Odborná příprava může zahrnovat širokou škálu činností, jako jsou interní či externí kurzy, odborná příprava na pracovišti nebo konference/semináře.

c) Řiďte nedostatečnou výkonnost

Nedostatečnou výkonnost lze definovat jako posouzení ze strany vedení, které znamená, že výkonnost zaměstnance neodpovídá požadované úrovni stanovenými normami způsobilosti. Primárním nástrojem používaným k posouzení individuální výkonnosti bude systém hodnocení. V případě nedostatečné výkonnosti je potřeba mít dobře vymezený systém na zlepšování výkonnosti, aby se analyzovaly příčiny a okolnosti nedostatků, dotčenému zaměstnanci se pomohla zlepšit jeho výkonnost a zajistilo se sladění jeho profilu, povinností, které mu byly přiděleny, a požadované úrovně způsobilosti pro danou pozici. Hlavní zásadou je pomoci zaměstnancům dosáhnout optimální výkonnosti.

d) Ved'te si záznamy

Měl by být zaveden systém správy dokumentů, v němž bude možné dokumenty snadno dohledat. Všechny dokumenty týkající se řízení výkonnosti by měly být v souladu s nařízením (ES) č. 45/2001 o ochraně údajů.

#### 2.2.5 Ověření, audit a přezkum CMS

Měl by se zavést proces, v rámci kterého je prováděn pravidelný přezkum CMS. Tento proces se liší od každoročního hodnocení, v němž se hodnotí výkonnost zaměstnance. Otázkou je, zda kompetence a jejich požadovaná úroveň uvedená v profilu způsobilosti jsou stále potřeba k účinnému plnění úkolu.

Součástí ověřování je kontrola používání příslušných norem způsobilosti, metod posuzování a důsledného uplatňování postupů a pracovních pokynů vytvořených pro CMS.

V rámci auditu CMS je systém zkoumán jako celek, zkoumají se některé jeho části a probíhá kontrola výkonnosti a souladu v celém rozsahu CMS s postupy a nejnovějšími regulačními požadavky.

Jsou zavedeny mechanismy k přezkumu CMS, aby se zajistilo, že zůstane účinný. Přezkum by měl posuzovat výkonnost celého systému na základě stanovených norem, klíčových ukazatelů výkonnosti a doporučení vyplývajících z ověření a auditu. Po dokončení přezkumu musí být výsledky a doporučení zohledněny v příslušných fázích procesu vedoucího k systematické a pravidelné aktualizaci a zlepšování CMS.

### 3 RÁMEC KOMPETENCÍ

#### 3.1 Komplexní kompetence pro posuzování bezpečnosti

Následující rámec kompetencí je poskytován jako pokyn a v plné míře zahrnuje úkoly, které plní osoby odpovědné za posuzování bezpečnosti. Neočekává se, že všichni jednotlivci prokážou všechny uvedené odborné kompetence. Organizace by však měla mít ve stanovených oblastech zaměstnance s dostatečnou úrovní odborných znalostí, na které se může v případě potřeby obrátit. Pokud jde o netechnické kompetence, ukazatele chování jsou demonstrativními příklady pozorovatelného chování, které se týkají kompetence a jsou ilustrační, a nikoli konečné.

V rámci nového regulačního režimu, pro účely posuzování, může orgán vykonávat kontroly na místě, inspekce a audity železničních podniků, přičemž budou zapotřebí kompetence v oblasti dohledu, které jsou uvedeny v tabulce 2.

*Tabulka 1: Rámec kompetencí pro účely posuzování bezpečnosti*

<i>Kompetence</i>	<i>Vysvětlení</i>
<b>Znalosti</b>	
Regulační rámec EU v oblasti železnic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prokazuje pochopení účelu regulačního rámce EU v oblasti železnic a úlohy, kterou v bezpečnosti železnic hraje certifikace.</li> <li>• Má znalosti o evropském přístupu a chápe ho.</li> <li>• Ví, proč je prováděna certifikace a k čemu slouží.</li> <li>• Chápe souvislosti mezi certifikací a dohledem.</li> </ul>
Systém zajišťování bezpečnosti (nebo jiné podobné systémy řízení)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chápe systém zajišťování bezpečnosti, a to buď prostřednictvím inspekci, auditu, nebo posuzováním.</li> <li>• Prokazuje znalosti toho, jak systém zajišťování bezpečnosti nebo podobný systém řízení (např. systém řízení kvality) kontroluje riziko v železničním kontextu nebo v oblasti s podobnou provozní a technickou náročností.</li> </ul>
Fungování železničního systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chápe vztah mezi technickými aspekty, lidmi a uspořádáním železničního systému. Součástí toho by mělo být základní chápání infrastruktury, kolejových vozidel, provozu a případně správy majetku.</li> </ul>
<b>Praxe</b>	
Posuzování	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušenosti s certifikací v rámci praktického uplatňování nebo tvorby režimu posuzování</li> </ul>

Tabulka 1: Rámec kompetencí pro účely posuzování bezpečnosti

Kompetence	Vysvětlení
<b>Neodborné kompetence (tj. sociální dovednosti)</b>	<b>Příklady ukazatelů chování</b>
Náležitá úroveň kritického analytického myšlení	<p>Být „kritický“ neznamená jen být negativní nebo upozorňovat na něco špatného. Znamená to být plně informován, být schopen podporovat podrobnou analýzu a posuzování. Prokazuje schopnost identifikovat klíčové problémy a vztahy na základě informací; dávat do souvislostí a porovnávat údaje z různých zdrojů a identifikovat vztahy mezi příčinami a následky</p> <p>Vykazuje-li pracovník náležitou úroveň kritického analytického myšlení (nebo kritického myšlení<sup>1</sup>), může to zahrnovat chování jako:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přemýšlí důkladně o tom, co čte a proč: posuzuje, jaké zdroje jsou důvěryhodné, zamýšlí se nad technikami vyhledávání a nad jejich rozvojem, nehledá a nečte jen to, co je zjevné, a/nebo první věci, na které narazí.</li> <li>• Zpochybňuje a ověřuje to, co čte: Zdají se být stanoviska a myšlenky autora oprávněné? Proč – nebo proč ne?</li> <li>• Hledá souvislosti (nebo rozpory) a vytváří vlastní argumenty opírající se o celou řadu pečlivě zvážených stanovisek, neopakuje pouze názory druhých.</li> <li>• Je zvědavý a klade správné otázky – druhým i sobě.</li> <li>• Všimá si a zpochybňuje potenciální předsudky, zkrácené názory, zaujatost a prospěchářství – v práci druhých a ve svém vlastním myšlení.</li> <li>• Zpochybňuje myšlenky – je-li to vhodné a na základě důvěryhodných důkazů.</li> <li>• Hledá mezery a navrhuje nová nebo jiná řešení.</li> <li>• Na základě svého rozvíjejícího se přehledu se zamýšlí nad svou vlastní odbornou praxí a přizpůsobuje ji.</li> </ul>
Řešení problémů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost analyzovat spory a problémy logickým způsobem, krok za krokem a navrhnout a implementovat vhodná řešení vycházející z vlastních znalostí a zkušeností a případně z dalších odkazů a zdrojů.</li> <li>• Zpochybňuje domněnky</li> <li>• Nezávislost myšlení</li> <li>• Otevřenost</li> <li>• Je si vědom limitů vlastních znalostí/zkušeností</li> <li>• Identifikuje zásadní skutečnosti ve složité problematice.</li> <li>• Rozvíjí kreativní a praktická řešení společně s žadatelem.</li> <li>• Používá techniky řešení problémů.</li> <li>• Dokáže pracovat s velkým množstvím informací.</li> <li>• Používá techniky ke stimulování tvůrčího řešení problémů.</li> <li>• Ví, jak shromáždit příslušné informace.</li> </ul>

<sup>1</sup> Zdroje učení na Univerzitě Edinburgh – <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>.

<sup>2</sup> V případě rozdílů mezi přeloženou a anglickou verzí má přednost anglická verze.

Tabulka 1: Rámec kompetencí pro účely posuzování bezpečnosti

Kompetence	Vysvětlení
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivně naslouchá, věnuje pozornost detailům, analýzám a získává důležité informace a předkládá je tvůrčím, jasným, výstižným a účinným způsobem.</li> <li>• Empatie, uvědomuje si stanovisko druhých a chápe jejich motivaci.</li> <li>• Komunikuje jasně a přesně v ústním i písemném projevu.</li> <li>• Zná techniky mluvení na veřejnosti.</li> <li>• Ví, jak zapojit posluchače.</li> <li>• Uplatňuje techniky přesvědčování, ovlivňování, vyjednávání a zjednodušování.</li> </ul>
Práce v týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktivně a účinně spolupracuje a spolupůsobí v rámci bezprostředního týmu, v rámci organizace i s externími zúčastněnými stranami s cílem dosáhnout společných cílů a záměrů a přitom respektovat lidi z různých prostředí.</li> <li>• Pracuje společně s ostatními v rámci týmů i s pracovníky nad rámec organizace.</li> <li>• Respektuje rozdíly mezi lidmi.</li> <li>• Pracuje účinně v týmu.</li> <li>• Respektuje role v týmu.</li> <li>• Spolupracuje s pracovníky nad rámec organizace.</li> <li>• Ví, jak podporovat druhé.</li> <li>• Ví, jak těžit z rozmanitosti.</li> <li>• Ví, jak těžit ze synergie v týmu.</li> <li>• Ví, jak pracovat společně na vyšším cíli a společné vizi.</li> </ul>

V případě rozdílu mezi přeloženou a anglickou verzí má přednost anglická verze.

### 3.2 Navržený rámec kompetencí pro účely dohledu

Následující rámec kompetencí je navržen pro činnosti dohledu, které vykonává NSA. Neočekává se, že všichni jednotlivci prokážou všechny uvedené odborné kompetence. Organizace by však měla mít ve stanovených oblastech zaměstnance s dostatečnou úrovní odborných znalostí, na které se může v případě potřeby obrátit. Pokud jde o neobdobné kompetence, jsou ukazatele chování příklady pozorovatelného chování, které se týká kompetence, a jsou spíše ilustrativní, než určující.

Tabulka 2: Rámec kompetencí pro účely dohledu

Kompetence	Vysvětlení
<b>Znalosti</b>	
Regulační rámec EU v oblasti železnic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prokazuje pochopení účelu regulačního rámce EU v oblasti železnic a úlohy, kterou v bezpečnosti železnic hraje dohled.</li> <li>• Má znalosti o evropském přístupu a chápe ho.</li> <li>• Ví, proč se vykonává dohled a k čemu slouží.</li> <li>• Chápe souvislosti mezi certifikací a dohledem.</li> </ul>
Systém zajišťování bezpečnosti (nebo jiné podobné systémy řízení)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vykazuje porozumění systémům zajišťování bezpečnosti buď při inspekcích, nebo auditu.</li> <li>• Prokazuje znalosti toho, jak systém zajišťování bezpečnosti nebo podobný systém řízení (např. systém řízení kvality) kontroluje riziko v železničním kontextu nebo v oblasti s podobnou provozní a technickou náročností.</li> </ul>
Zásady, techniky a nástroje dohledu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prokazuje pochopení toho, k čemu dohled slouží a jak NSA vykonávají dohled v praxi a jak dohled přispívá do procesu posuzování shody.</li> </ul>
Posouzení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chápe dynamický vztah mezi procesem certifikace a dohledem.</li> </ul>
Fungování železničního systému	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chápe vztah mezi technickými aspekty, lidmi a uspořádáním železničního systému. Součástí toho by mělo být základní chápání infrastruktury, kolejových vozidel, provozu a případně správy majetku.</li> </ul>
<b>Praxe</b>	
Dohled	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pochopení posuzování rizik a to, jak pomáhá při řízení rizik pomocí svého místa v SMS.</li> </ul>
Dovednosti vést pohovor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prokazuje zkušenosti s různými dovednostmi vést pohovor, jako je pokládání otevřených a uzavřených otázek. Je schopen vytvořit si vztah s dotazovaným na všech úrovních a navodit uvolněnou atmosféru.</li> </ul>

V případě rozdílu mezi přeloženou a anglickou verzí má přednost anglická verze.

Tabulka 2: Rámec kompetencí pro účely dohledu

Kompetence	Vysvětlení
<b>Neodborné kompetence (tj. sociální dovednosti)</b>	<b>Příklady behaviorálních ukazatelů</b>
Náležitá úroveň kritického analytického myšlení	<p>Být „kritický“ neznamená jen být negativní nebo upozorňovat na něco špatného. Znamená to být plně informován, být schopen podporovat podrobnou analýzu a posuzování. Prokazuje schopnost identifikovat klíčové problémy a vztahy na základě informací; dávat do souvislostí a porovnávat údaje z různých zdrojů a identifikovat vztahy mezi příčinami a následky</p> <p>Vyazuje-li pracovník náležitou úroveň kritického analytického myšlení (nebo kritického myšlení<sup>1</sup>), může to zahrnovat chování jako:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přemýšlí důkladně o tom, co čte a proč: posuzuje, jaké zdroje jsou důvěryhodné, zamýšlí se nad technikami vyhledávání a nad jejich rozvojem, nehledá a nečte jen to, co je zjevné, a/nebo první věci, na které narazí.</li> <li>• Zpochybňuje a ověřuje to, co čte: Zdají se být stanoviska a myšlenky autora oprávněné? Proč – nebo proč ne?</li> <li>• Hledá souvislosti (nebo rozpory) a vytváří vlastní argumenty opírající se o celou řadu pečlivě zvážených stanovisek, neopakuje pouze názory druhých.</li> <li>• Je zvědavý a klade správné otázky – druhým i sobě.</li> <li>• Všimá si a zpochybňuje potenciální předsudky, zkreslené názory, zaujatost a prospěchářství – v práci druhých a ve svém vlastním myšlení.</li> <li>• Zpochybňuje myšlenky – je-li to vhodné a na základě důvěryhodných důkazů.</li> <li>• Hledá mezery a navrhuje nová nebo jiná řešení.</li> <li>• Na základě svého rozvíjejícího se přehledu se zamýšlí nad svou vlastní odbornou praxí a přizpůsobuje ji.</li> </ul>
Řešení problémů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost analyzovat spory a problémy logickým způsobem, krok za krokem a navrhnout a implementovat vhodná řešení vycházející z vlastních znalostí a zkušeností a případně z dalších odkazů a zdrojů.</li> <li>• Zpochybňuje domněnky</li> <li>• Nezávislost myšlení</li> <li>• Otevřenost</li> <li>• Je si vědom limitů vlastních znalostí/zkušeností</li> <li>• Identifikuje zásadní skutečnosti ve složité problematice.</li> <li>• Rozvíjí kreativní a praktická řešení společně s žadatelem.</li> <li>• Používá techniky řešení problémů.</li> <li>• Dokáže pracovat s velkým množstvím informací.</li> <li>• Používá techniky ke stimulování tvůrčího řešení problémů.</li> <li>• Ví, jak shromáždit příslušné informace.</li> </ul>

<sup>2</sup> Zdroje učení na Univerzitě Edinburgh – <http://www.ed.ac.uk/institute-academic-development/postgraduate/taught/learning-resources/critical>.

<sup>1</sup> V případě rozdílů mezi přeloženou a anglickou verzí má přednost anglická verze.

Tabulka 2: Rámec kompetencí pro účely dohledu

Kompetence	Vysvětlení
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivně naslouchá, věnuje pozornost detailům, analýzám a získává důležité informace a předkládá je tvůrčím, jasným, výstižným a účinným způsobem.</li> <li>• Empatie, uvědomuje si stanovisko druhých a chápe jejich motivaci.</li> <li>• Komunikuje jasně a přesně v ústním i písemném projevu.</li> <li>• Zná techniky mluvení na veřejnosti.</li> <li>• Ví, jak zapojit posluchače.</li> <li>• Uplatňuje techniky přesvědčování, ovlivňování, vyjednávání a zjednodušování.</li> </ul>
Práce v týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktivně a účinně spolupracuje a spolupůsobí v rámci bezprostředního týmu, v rámci organizace i s externími zúčastněnými stranami s cílem dosáhnout společných cílů a záměrů a přitom respektovat lidi z různých prostředí.</li> <li>• Pracuje společně s ostatními v rámci týmů i s pracovníky nad rámec organizace.</li> <li>• Respektuje rozdíly mezi lidmi.</li> <li>• Pracuje účinně v týmu.</li> <li>• Respektuje role v týmu.</li> <li>• Spolupracuje s pracovníky nad rámec organizace.</li> <li>• Ví, jak podporovat druhé.</li> <li>• Ví, jak těžit z rozmanitosti.</li> <li>• Ví, jak těžit ze synergie v týmu.</li> <li>• Ví, jak pracovat společně na vyšším cíli a společné vizi.</li> </ul>